

STRUKTUR PASAR DAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN PENGOLAHAN KAYU HILIR PASCA KRISIS EKONOMI 2008:

KASUS PADA PT SUNWOOD TIMBER INDUSTRIES

Daniel Dimas Adiatma

Dosen Pembimbing: Nurcahyaningtyas

Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan

Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta

I. Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana struktur pasar dan strategi bersaing PT.Sunwood Timber Industries pada tahun 2009-2010. Data yang digunakan merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara kepada responden dari PT.Sunwood, sedangkan data sekunder didapatkan melalui Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Perindustrian. Alat analisis yang digunakan adalah analisis *concentration ratio*(CR_n) dan analisis 5 faktor *porter*. Analisis *concentration ratio*(CR_n) digunakan untuk mengetahui struktur pasar pada industri pengolahan kayu hilir. Analisis 5 faktor *porter* digunakan untuk mengetahui strategi bersaing PT.Sunwood pada masa krisis dan pasca krisis ekonomi Amerika dan Eropa.

Berdasarkan hasil perhitungan *concentration ratio*(CR_n), struktur pasar industri pengolahan kayu hilir adalah pasar persaingan monopolistik. Dari hasil pengamatan langsung di PT.Sunwood Timber Industries, strategi bersaing yang utama dari perusahaan tersebut adalah menjaga kualitas produk baik dari segi inovasi maupun sertifikat kelengkapan produk. Perusahaan tersebut juga melakukan pengalihan lokasi pemasaran produk dari Amerika dan Eropa menjadi pasar Asia dan Indonesia.

Kata Kunci: struktur pasar, rasio konsentrasi, strategi bersaing, industri pengolahan kayu hilir

II. Pendahuluan

Industri *furniture* adalah industri yang mengolah bahan baku atau bahan setengah jadi dari kayu, rotan, dan bahan baku alami lainnya menjadi produk barang jadi *furniture* yang mempunyai nilai tambah dan manfaat yang lebih tinggi. Industri furniture di Indonesia tersebar hampir di berbagai tempat, dengan sentra-sentra yang cukup besar terletak di Jepara, Cirebon, Sukoharjo, Surakarta, Klaten, Pasuruan, Gresik, Sidoarjo, Jabodetabek, dan lain-lain.

Industri pengolahan kayu dibagi menjadi dua kelompok antara lain kelompok industri pengolahan kayu hulu dan kelompok industri pengolahan kayu hilir. Kelompok industri pengolahan kayu hulu

merupakan industri pengolahan kayu primer yaitu industri yang mengolah kayu bulat/*log* menjadi berbagai sortimen kayu. Kelompok industri pengolahan kayu hilir merupakan industri yang menghasilkan produk-produk kayu diantaranya *dowel*, *moulding*, pintu, jendela, *wood-flooring*, dan sejenisnya (Kementrian Perindustrian, 2011).

Kondisi krisis Amerika dan Eropa memberikan dampak terhadap permintaan komoditas hasil olahan kayu (mebel/ *furniture*) yang menurun. Dampak tersebut diperkirakan akan berlangsung dalam 2 tahun ke depan. Pemerintah diharapkan mampu memberikan solusi bagi eksportir Indonesia untuk mengalihkan tujuan ekspor dalam mengantisipasi risiko penurunan pertumbuhan ekonomi Indonesia sebagai akibat krisis global.

Permasalahan lain yang dialami oleh produsen dalam negeri adalah permasalahan internal perusahaan. Permasalahan yang timbul akibat dari internal perusahaan-perusahaan dalam industri mebel begitu beragam. Permasalahan tersebut antara lain seperti kurangnya permodalan baik dalam memproduksi maupun mendistribusikan komoditas mebel dan hasil olahan kayu, sumber daya manusia yang kurang kreatif, teknologi dalam memproduksi *furniture*, serta manajemen usaha yang tidak mendukung perubahan lingkungan bisnis didalam industri mebel/ *furniture*.

Persaingan merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, dan implementasi yang baik. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental dimana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993).

Fokus utama penelitian ini adalah PT Sunwood Timber Industries yang terletak di Jalan raya serang km 12 (Jl Industri II 88 Desa Bunder Cikupa Tangerang). PT. Sunwood Timber Industries merupakan anak perusahaan dari Sunrise Doors International Pte Ltd yang terletak di Singapore. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1990 dan didirikan oleh Mr. Ong Yee Chock dengan modal awal yang berasal dari modal sendiri dan kumpulan dengan pendiri lainnya.

Bentuk kepemilikan perusahaan ini adalah PMA (Penanaman Modal Asing) dari Singapore. Perusahaan ini mempekerjakan \pm 500 orang pekerja serta memiliki merk barang atau merk dagang Sunrise Doors. Produk utama dari perusahaan ini adalah daun pintu

PT Sunwood Timber Industries ini mengalami banyak masalah selama masa krisis Amerika dan Eropa yang diawali di tahun 2008-2009. Perusahaan ini mengalami banyak kendala dan penurunan daya jual dikarenakan turunnya daya beli dari Eropa. Tujuan utama ekspor perusahaan ini adalah Amerika, Belanda, Inggris, Irlandia, Denmark dan Australia. Dampak krisis yang muncul mengakibatkan volume ekspor PT Sunwood Timber Industries turun secara drastis.

Dengan demikian tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis struktur pasar industri pengolahan kayu hilir dan strategi bersaing yang dilakukan oleh PT. Sunwood Timber Industries di Indonesia pasca krisis ekonomi Amerika dan Eropa.

1. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana struktur pasar industri pengolahan kayu hilir di Indonesia?
2. Bagaimana strategi bersaing PT. Sunwood Timber Industries di tengah-tengah industri pengolahan kayu hilir di Indonesia pasca krisis ekonomi Amerika dan Eropa?

2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui struktur pasar industri pengolahan kayu hilir di Indonesia.
2. Untuk mengetahui strategi bersaing PT. Sunwood Timber Industries di tengah-tengah industri pengolahan kayu hilir di Indonesia pasca krisis ekonomi Amerika dan Eropa.

III.

Landasan Teori

1. Definisi Industri

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) 2012, perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit (kesatuan) usaha yang melakukan kegiatan ekonomi, bertujuan menghasilkan barang atau jasa terletak pada suatu bangunan atau lokasi tertentu, dan mempunyai catatan administrasi tersendiri mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab atas usaha tersebut.

Kementrian Perindustrian (2012) mendefinisikan industri sebagai kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. Jenis-jenis industri binaan Kementerian Perindustrian dikelompokkan berdasarkan Kelompok Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) Tahun 2009.

Istilah industri memiliki dua arti. Pertama, industri dapat berarti himpunan perusahaan-perusahaan sejenis. Dalam konteks ini sebutan industri kosmetika, misalnya, berarti himpunan perusahaan penghasil produk-produk kosmetik. Kedua, industri dapat pula merujuk ke suatu sektor ekonomi yang di dalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi. Kegiatan pengolahan itu sendiri dapat bersifat mesinal, elektrik, bahkan manual (Dumairy, 2000).

Dalam konteks penelitian ini, industri mebel merupakan himpunan perusahaan penghasil produk-produk mebel/*furniture* yang di dalamnya mencakup kegiatan produktif mengolah bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi bahan jadi.

Perusahaan Industri atau Industri Pengolahan dibagi dalam empat golongan yaitu, (BPS, 2012):

1. Industri Besar (Banyaknya tenaga kerja 100 orang atau lebih)
2. Industri Sedang (Banyaknya tenaga kerja 20-99 orang)
3. Industri Kecil (Banyaknya tenaga kerja 5-19 orang)

Industri Rumah Tangga (Banyaknya tenaga kerja 1-4 orang)

2. Konsep Strategi dan Kemampuan Bertahan

Susilo *et al.*, (2003) menyebutkan kemampuan bertahan industri kecil juga tergantung dari banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan dimulai (*the startup size*), biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetapnya (*capital intensity*), dan struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung oleh industri kecil tersebut (*debt structure*). Perbedaan nilai dari ketiga hal tersebut menyebabkan adanya perbedaan tingkat *survival* suatu industri kecil.

Menurut Schindehutte dan Morris (2001), strategi *survival* industri kecil tergantung pada tingkat adaptasinya. Adaptasi mempengaruhi perubahan perilaku strategiknya, meningkatkan kompetisinya, dan mendorong keselarasan dengan lingkungannya. Tidak ada sebuah organisasi pun yang bersifat statis sepanjang waktu. Berbagai penyesuaian, perubahan serta peningkatan akan searah dengan operasi perusahaannya. Tingkat adaptasi yang timbul dan hasil dari adaptasi selalu beragam antar perusahaan. Menurut Preffer (1981), adaptasi organisasi muncul sebagai suatu bentuk koalisi untuk mengelola kebutuhan-kebutuhan organisasi agar tetap *survival* (bertahan) (Sri Susilo, 2009).

3. Struktur Pasar

Struktur Pasar menunjukkan karakteristik pasar, seperti elemen jumlah pembeli dan penjual, keadaan produk, keadaan pengetahuan penjual dan pembeli, serta keadaan rintangan pasar. Perbedaan pada elemen-elemen itu akan membedakan cara masing-masing pelaku pasar dalam industri berperilaku, yang pada gilirannya akan menentukan perbedaan kinerja pasar yang terjadi (Teguh, 2010).

Struktur Pasar memiliki pengertian penggolongan produsen kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar atau masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri. Pada analisa ekonomi dibedakan menjadi pasar persaingan sempurna dan pasar persaingan tidak sempurna (yang meliputi monopoli, oligopoli, monopolistik dan monopsoni) (Mendikbud, 2008).

4. Faktor Porter

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Porter, 1993). Persaingan menentukan kegiatan yang perlu

bagi perusahaan untuk tetap bertahan serta berprestasi dalam hal inovasi serta budaya organisasi yang baik. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri.

Terdapat lima kekuatan bersaing menurut Porter (1993) diantaranya:

1. Ancaman Pendatang Baru (*Barriers to Entry*)
Mencakup faktor seperti skala ekonomi, loyalitas merek dan persyaratan permodalan yang menentukan seberapa mudah atau sulit bagi pesaing baru untuk memasuki sebuah industri.
2. Ancaman Produk Substitusi
Mencakup faktor loyalitas pembeli yang dalam hal ini menentukan kadar sejauh mana pembeli cenderung untuk membeli suatu produk substitusi.
3. Daya Tawar-Menawar Pembeli
Mencakup faktor seperti jumlah para pembeli di pasar tersebut, informasi pembeli, dan tersedianya produk substitusi menentukan jumlah pengaruh yang dimiliki pembeli dalam sebuah industri.
4. Daya Tawar-Menawar Pemasok
Mencakup faktor seperti derajat konsentrasi pemasok dan tersedianya masukan-masukan substitusi menentukan jumlah kekuatan yang dimiliki para pemasok terhadap perusahaan-perusahaan dalam industri terkait
5. Persaingan Antara Perusahaan Yang Ada
Mencakup faktor seperti pertumbuhan industri, permintaan yang meningkat atau menurun, dan perbedaan produk menentukan seberapa hebat akan terjadi persaingan di antara perusahaan dalam industri terkait.

IV. Metodologi Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT Sunwood Timber Industries yang terletak di Desa Bunder Cikupa Kabupaten Tangerang. Lokasi ini menjadi objek penelitian dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi barang berbahan dasar kayu dan berorientasi seluruhnya ke pasar luar negeri.

2. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan survei dan wawancara. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait sektor perindustrian seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus yang sering digunakan untuk menemukan ide-ide baru mengenai hubungan antar variable yang kemudian di uji lebih mendalam dalam penelitian eksploratif (Kuncoro, 2009)

Metode pengumpulan dalam penelitian ini adalah dengan survei lapangan dan wawancara. Survei lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer dan dalam survei ini responden diminta untuk mengisi beberapa pertanyaan yang telah disiapkan. Setelah itu dilakukan

wawancara mendalam kepada setiap responden untuk memperoleh informasi yang belum tercantum dalam daftar pertanyaan (kuesioner).

4. Analisis Konsentrasi Rasio

Rasio konsentrasi atau *Concentration Ratio* mengukur proporsi dari keseluruhan total penjumlahan penjualan dalam industri berdasarkan perusahaan yang terbesar. Rasio konsentrasi dirumuskan sebagai berikut (Lipczynski dan Wilson, 2001: 108):

$$(CR_n) = \sum_{i=1}^n X_i$$

di mana:

n = Jumlah perusahaan yang dipilih berdasarkan peringkat penjualan terbesar

X_i = jumlah prosentase pangsa pasar dalam industri dari perusahaan i
 $i = 1, 2, 3, \dots, N$.

Metode ini mempunyai keunggulan dalam menganalisis tingkat konsentrasi pasar yang hanya berdasarkan kelompok perusahaan yang memiliki pangsa pasar tertinggi. Metode ini dilakukan untuk memperoleh pangsa pasar beberapa perusahaan dalam suatu industri. Dengan metode ini, dapat ditarik hasil yang menunjukkan karakteristik dalam penentuan struktur pasar suatu industri.

5. Analisis Industri

Data telah dikumpulkan akan dianalisis dengan analisis industri. Analisis industri yang dimaksud adalah lima alat ukur daya saing industri atau sering disebut dengan 5 faktor Porter (*Porter Diamond's Analysis*). Setiap perusahaan mebel yang bersaing dalam industri mebel pasti memiliki strateginya masing-masing.

Strategi yang melalui proses perencanaan maupun melalui berbagai kegiatan fungsional perusahaan. Pada analisis kelima faktor Porter yang terutama dilakukan adalah menentukan siapa saja yang berperan dalam industri mebel (unit analisis) kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator kelima faktor Porter

V. Analisis Data dan Pembahasan

Tabel 4.2 adalah tabel produksi industri hasil olahan kayu hilir di tahun 2009 dan 2010. Ada sepuluh perusahaan yang memproduksi hasil olahan kayu hilir seperti daun pintu, daun jendela, *dowel*, *moulding*, *wood-flooring*, dan sejenis.

Pada Tabel 4.2 terdapat 10 perusahaan yang mendominasi di industri pengolahan kayu hilir. Sepuluh perusahaan tersebut tersebar di berbagai wilayah di Indonesia. Pada tahun 2009-2010 Industri pengolahan kayu hilir memproduksi kurang lebih 10 triliun selama setahun.

Tabel 4.2
Produksi 10 Perusahaan Penghasil Produk Hasil Olahan Kayu Hilir

Firm	2009(Rp)	2010(Rp)
BTP	78.065.000.000	66.993.000.000
LST	482.779.205.730	489.085.945.643
TMK	621.720.778.800	617.040.184.573
AP	3.285.698.238	3.439.162.685
FJ	257.924.650	924.887.700
STI	18.097.888.000	24.893.756.000
FGH	31.976.500.000	56.675.430.000
DTU	899.000.439	1.450.309.000
YHR	10.985.201.570	13.590.045.000
STR	5.745.300.000	5.985.146.020
Total Produksi 10 perusahaan	1.253.812.497.000	1.280.077.867.000
Total produksi Industri	9.907.930.201.000	10.933.385.424.000

Sumber: data diolah Kementerian Perindustrian

Hasil perhitungan rasio konsentrasi (*concentration ratio*) menunjukkan bahwa struktur pasar industri hasil olahan kayu hilir adalah persaingan monopolistik (*monopolistik competition*). Total pangsa pasar dari 4 perusahaan dominan kurang dari 25% dan pangsa pasar setiap perusahaan tidak mencapai 10%. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada perusahaan yang sangat dominan pada industri ini. Pada persaingan ini terdapat taraf pemusatan yang rendah. Setiap perusahaan melakukan monopoli terhadap jenis produk dan harga yang mereka produksi dengan kondisi struktur pasar yang kompetitif.

Keunggulan yang dimiliki PT.Sunwood adalah permodalan, inovasi serta sertifikasi yang mendukung produktivitas perusahaan tersebut. Modal yang besar dalam membangun sebuah perusahaan menjadi pondasi yang mampu mendukung dan menopang kondisi aktifitas perusahaan. Peningkatan inovasi yang terus menerus dilakukan memberikan dampak yang positif bagi jumlah permintaan dari konsumen. Keunggulan lainnya adalah sertifikasi yang dimiliki oleh PT.Sunwood. Sertifikat merupakan salah satu keunggulan perusahaan dalam menarik pangsa pasar. Konsumen atau importir dari Amerika dan Eropa tidak akan bersedia membeli produk dari Indonesia apabila perusahaan tersebut tidak memiliki sertifikat produk yang telah berstandar internasional. Keunggulan tersebut menjadi nilai tambah bagi PT.Sunwood dalam memasarkan produk-produk yang dihasilkan.

Pengembangan produk yang dilakukan oleh Sunwood dilakukan guna meningkatkan kualitas produksi. Dalam mengantisipasi pengaruh

produsen substitusi, Sunwood melakukan hubungan baik dengan konsumen serta memberikan harga yang terbaik bagi konsumen. Sunwood melakukan hubungan baik dengan cara layanan purna jual. Perusahaan ini mendatangi setiap konsumennya setelah transaksi jual beli dilakukan agar mengurangi tingkat kesalahan/kekliruan produk yang dikirim. PT.Sunwood mengutamakan kepuasan konsumen untuk menjaga loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Selama masa krisis produsen substitusi tidak memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. PT.Sunwood lebih mengutamakan manajemen perusahaan yang lebih tepat bagi aktifitas ekonomi perusahaan.

Kondisi krisis perekonomian global yang berkepanjangan mengharuskan PT.Sunwood melakukan ekspansi pasar ke Asia dan domestik untuk sementara waktu. PT.Sunwood mengalihkan pasar penjualan produk ke negara-negara di Asia dan pasar domestik. Penurunan daya beli Amerika dan Eropa yang sangat signifikan membuat perusahaan harus bekerja lebih optimal dalam mempertahankan kondisi perusahaan. Pemasaran yang dilakukan di Asia menjadi orientasi sementara perusahaan. Perusahaan juga memproduksi produk yang kualitasnya di bawah kualitas internasional untuk dijual di pasar domestik.

Perusahaan juga melakukan penggunaan bahan baku yang lebih efisien. Bahan baku yang berkualitas tinggi akan digunakan secara lebih terkontrol. Bahan baku utama akan dicampur dengan bahan baku lain untuk menghasilkan produk yang lebih murah. Stok bahan baku yang berkualitas tinggi dapat disimpan untuk digunakan pada saat perekonomian kembali stabil. Perusahaan akan menyimpan beberapa bahan baku yang berkualitas tinggi dalam kurun waktu 1-2 tahun kedepan untuk kembali diolah setelah perekonomian kembali sehat.

Dalam menghadapi kondisi krisis, PT.Sunwood juga melakukan berbagai cara lain dalam menekan biaya produksi. PT.Sunwood mendaur ulang bahan baku sisa yang masih bisa digunakan. Perusahaan memproduksi barang dengan bahan baku yang tergolong sisa namun masih dapat diolah dengan maksimal. Hal ini bertujuan memperluas pangsa pasar domestik dengan produk yang tergolong dalam kualitas menengah ke bawah.

Strategi lain yang dilakukan PT.Sunwood adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia serta peningkatan alat-alat penunjang produksi agar lebih efisien dan modern. Peningkatan sumber daya manusia menjadi salah satu cara dalam meningkatkan produktifitas produksi yang lebih optimal. Sumber daya yang terampil mampu mendorong produktifitas perusahaan. Faktor lain yang mendukung produktifitas adalah peningkatan alat-alat penunjang produksi. Hal ini menjadi strategi yang dilakukan untuk memperoleh keunggulan bagi perusahaan di pasar. Peningkatan alat-alat penunjang produksi berpengaruh positif bagi kegiatan perekonomian perusahaan baik dari sisi produksi maupun pemasaran.

Secara garis besar, PT. Sunwood merupakan perusahaan yang berada pada struktur pasar monopolistik. Perusahaan membentuk karakteristik produk yang bertaraf internasional, sehingga orientasi pasar yang sepenuhnya adalah ekspor ke luar negeri. Penentuan harga yang ditentukan oleh perusahaan dilakukan secara monopoli. Penentuan harga ditentukan berdasarkan kualitas produk yang dihasilkan, namun tetap berada pada kondisi pasar yang kompetitif.

Kondisi perekonomian global yang tidak stabil mengakibatkan PT.Sunwood harus bekerja lebih ekstra. Strategi yang dibentuk dalam menghadapi krisis ekonomi terbukti mampu memberikan dampak positif bagi kondisi perusahaan. Perusahaan juga melakukan strategi serupa selama periode pasca krisis guna mengembalikan orientasi perusahaan baik pangsa pasar maupun efisiensi biaya produksi. Dari segi efisiensi, perusahaan membentuk suatu langkah-langkah dalam membangun perusahaan yang tetap produktif dan memperoleh keuntungan yang optimal.

VI. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di lokasi penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pendekatan metode rasio konsentrasi empat perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi (CR4), Struktur pasar industri pengolahan kayu hilir di Indonesia pada tahun 2009-2010 adalah pasar persaingan monopolistik (*monopolistik competition*). 4 perusahaan dominan di industri pengolahan kayu hilir hanya memiliki pangsa pasar kurang dari 25% yaitu 12,255% ditahun 2009 dan 11,246% ditahun 2010. Kriteria lain yang menunjukkan bentuk pasar persaingan monopolistik adalah persentase pangsa pasar setiap individu perusahaan yang kurang dari 10%.
2. Strategi bersaing berdasarkan 5 faktor porter diterangkan sebagai berikut:
 - a) Ancaman pendatang baru

Dalam menghadapi ancaman pendatang baru, PT.Sunwood memfokuskan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar dapat menghambat pengaruh dari para produsen pendatang baru. Keunggulan yang dimiliki PT.Sunwood adalah permodalan, inovasi serta sertifikasi yang mendukung produktivitas perusahaan tersebut. Kebijakan yang dilakukan PT.Sunwood dalam menghadapi kondisi krisis adalah menurunkan harga sampai mendekati biaya total rata-rata. Hal ini dilakukan untuk menurunkan harga jual produksi agar produk tetap laku dipasaran. PT.Sunwood juga melakukan inovasi terhadap produk khususnya bagi produk yang tergolong menengah kebawah.

b) Ancaman produk substitusi

Perusahaan ini tidak terlalu mengkhawatirkan produsen-produsen produk substitusi. Dalam mengantisipasi pengaruh produsen substitusi, Sunwood melakukan hubungan baik dengan konsumen serta memberikan harga yang terbaik bagi konsumen. Hubungan baik yang dilakukan PT.Sunwood adalah pelayanan purna jual bagi konsumen. Selama masa krisis produsen substitusi tidak memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. PT.Sunwood lebih mengutamakan manajemen perusahaan yang lebih tepat bagi aktifitas ekonomi perusahaan.

c) Daya tawar-menawar pembeli

Pemasaran yang dilakukan di Asia menjadi orientasi sementara perusahaan. Perusahaan juga memproduksi produk yang kualitasnya di bawah kualitas internasional untuk dijual di pasar domestik. Beberapa hal tersebut dilakukan guna mempertahankan eksistensi perusahaan yang disebabkan oleh krisis global secara langsung. Perusahaan terus melakukan cara baik dari segi biaya maupun kualitas agar tetap mempertahankan proses produksi selama beberapa tahun. Dampak krisis tersebut dialami oleh perusahaan selama masa krisis dan beberapa tahun setelah krisis di Amerika berakhir.

d) Daya tawar menawar pemasok

Perusahaan melakukan penggunaan bahan baku yang lebih efisien. Bahan baku yang berkualitas tinggi akan digunakan secara lebih terkontrol. Bahan baku utama akan dicampur dengan bahan baku lain untuk menghasilkan produk yang lebih murah. Stok bahan baku yang berkualitas tinggi dapat disimpan untuk digunakan pada saat perekonomian kembali stabil. PT.Sunwood juga melakukan berbagai cara lain dalam menekan biaya produksi. PT.Sunwood mendaur ulang bahan baku sisa yang masih bisa digunakan.

e) Persaingan antar perusahaan yang ada

Selama masa krisis, PT.Sunwood bersaing dengan produsen lain dari segi pangsa pasar. Dampak krisis yang dialami produsen-produsen dalam negeri mengalihkan pangsa pasar penjualan ke sektor Asia dan domestik. Dari segi harga, PT.Sunwood tidak terpengaruh dengan perubahan harga produsen lainnya. PT.Sunwood lebih mengutamakan kualitas produk dengan kebijakan harga yang bersifat monopoli. Perusahaan akan memfokuskan strategi dari segi efisiensi tenaga kerja dan alat-alat penunjang proses produksi perusahaan.

2. Saran

- 1) Instansi-instansi pemerintahan sebaiknya terus merangsang produktifitas produsen dalam negeri agar bersaing di pasar domestik maupun internasional. Langkah yang dapat dilakukan adalah prosedur membangun badan usaha dan sertifikasi produk yang berkaitan dengan hasil olahan kayu tidak rumit, serta pembatasan impor produk hasil olahan kayu.

- 2) Perusahaan dalam industri pengolahan kayu sebaiknya mempersiapkan strategi dalam menghadapi berbagai kendala baik antar pesaing maupun kondisi perekonomian yang labil. Perusahaan hendaknya memutuskan kebijakan strategi yang mampu bersaing ditengah-tengah kondisi pasar dan perkonomian yang ada.
- 3) Rekomendasi untuk riset selanjutnya, terkait dengan analisis struktur pasar dan strategi bersaing adalah dengan menggunakan analisis indeks hirschman-herfindahl (*hirschman-herfindahl index*) dan memperdalam pembahasan mengenai manajemen perekonomian perusahaan.

VII. Daftar Pustaka

a. Buku

- Dirgantoro, C., (2001), *Manajemen Strategik*, Cetakan 1, Grasindo, Jakarta.
- Dummary, (2000), *Perekonomian Industri*, Erlangga, Jakarta.
- Hasibuan, N., (1993), *Ekonomi Industri : Persaingan, Monopoli, dan Regulasi*, LP3ES, Jakarta.
- Jaya, W.K., (2008), *Ekonomi Industri*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Mankiw, G. N., (2000), *Pengantar Ekonomi Jilid I*, Erlangga, Jakarta.
- Mudrajad, K., (2009), *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, edisi ke 3, Erlangga, Jakarta.
- Porter, M.E., (1993), *Keunggulan Bersaing*, Cetakan Kedua, Erlangga, Jakarta.
- Samuelson, A. P. dan Nordhaus, D. W., (1997), *Mikroekonomi*, Erlangga, Jakarta.
- Sherperd, W.G., (1990), *The Economics of Industrial Organization*, International Edition, Prentice-hall, inc, Singapore.
- Sukirno, S., (1994), *Pengantar Teori Ekonomi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Teguh, M., (2010), *Ekonomi Industri*, Cetakan ke-1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

b. Untuk makalah dan karya ilmiah lainnya yang tidak diterbitkan

- Florentina., (2012), “Struktur Pasar dan Kinerja Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Tahun 2007-2010”, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Nugroho, L.S.W., (2006), “Struktur Pasar 4 Perilaku Industri Semen di Indonesia Tahun 2004-2005”, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).

c. Untuk jurnal/majalah ilmiah

Sri Susilo, Y., “Strategi Survival Menghadapi Krisis Ekonomi Global: Kasus Industri Kecil-Menengah di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta”, *Jurnal Studi Ekonomi*, IV (2) 2009, hal 177-190

d. Referensi yang diakses dari internet

Badan Pusat Statistik, (2012), “*Istilah Statistik*” diakses dari <http://www.bps.go.id> pada tanggal 22 November 2012.

Bank Indonesia, (2008), “*Pola Pembiayaan Usaha Kecil Furniture Kayu*” diakses dari <http://www.bi.go.id> pada tanggal 21 September 2012.

Menteri Perindustrian. 2011. *Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia No: 90/M-IND/PER/11/2011 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 119/M-IND/PER/10/2009 Tentang Peta Panduan (Road Map) Pengembangan Klaster Industri Furniture*. Jakarta. diakses dari <http://www.kemenperin.go.id>

Zaenuri, (2012), “*Analisis Structure-Conduct-Performance Industri Mebel Skala Kecil Menengah di Kabupaten Jepara*”, *Makalah, Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis*, 26 Mei 2012.

Zamzami, M.A, (1998), “*Analisis strategi dan keunggulan bersaing perusahaan studi kasus di PT Persahaan Gas Negara (Persero)*” Thesis, Universitas Indonesia, diakses dari <http://www.digilib.ui.ac.id> pada tanggal 13 Juni 2013.